

FREDERIKE PROBERT

**MISSION**

**FEMALE**

Frauen. Macht. Karriere.

*Frankfurter Allgemeine Buch*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankenallee 71–81,  
60327 Frankfurt am Main

Umschlag, Layout und Satz: Zarka Ghaffar  
Titelgrafik: © Franz Grünwald  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2020  
ISBN: 978-3-96251-079-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.  
Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,  
Bücher für Wirtschaft + Management, [www.petrabegemann.de](http://www.petrabegemann.de)

08 Vorwort von Tina Müller (CEO Douglas GmbH)

**DIE GENERATION GOLFPLATZ GEHT, DIE STUNDE DER FRAUEN KOMMT** \_\_\_\_\_ 10

- 11 Als Löwin gestartet, als Kätzchen gelandet?
- 11 Willkommen in der Teilzeitfalle!
- 12 Wendepunkte und Spielregeln einer Karriere

# 01

## EINSTIEG STARK STARTEN: DIE ENGAGIERTE

15 Die Gunst der Stunde

**KARRIEREVERSPRECHEN: „DIE WELT STEHT DIR OFFEN“** \_\_\_\_\_ 20

- 20 Wie der Blick zurück den Blick nach vorn verstellt
- 22 Retraditionalisierung oder zurück in die Zukunft

**KARRIEREALLTAG: GESCHICHTEN AUS DEM WIRKLICHEN LEBEN** \_\_\_\_\_ 26

- 26 Ausflug? Nur für Männer!
- 27 Na, Prinzessin? Bikini nicht vergessen!
- 31 Wie man Alphetiere zähmt

**WELCHES VERHALTEN BEIM JOBEINSTIEG WEITERBRINGT** \_\_\_\_\_ 33

- 33 Engagiert, ergebnisorientiert, im Unternehmen sichtbar
- 37 Karrierekiller: „Arbeitsbienchen“, „Bescheidene“, „Nette Kollegin“

**GASTBEITRAG Philip Missler** \_\_\_\_\_ 42

(Country Manager, Pinterest Northern Europe):  
42 Härter arbeiten als die Kollegen – und Diskriminierung ertragen

**DIE BESTEN KARRIERESTRATEGIEN BEIM EINSTIEG:  
SICH AUSPROBIEREN UND DAZULERNEN** \_\_\_\_\_ 45

**WAS UNTERNEHMEN JETZT TUN KÖNNEN, UM FRAUEN VORANZUBRINGEN** \_\_\_\_\_ 50

- 50 Gute Absichten reichen nicht
- 54 Konkrete Maßnahmen

**AM WENDEPUNKT:  
BEHERZT DEN SCHRITT INS MITTELMANAGEMENT TUN** \_\_\_\_\_ 64

**STATEMENTS** „Wenn Sie jungen Frauen zum Karrierestart nur einen Tipp geben dürften – wie würde der lauten?“

- 66 Dorothee Bär (Digitalministerin)
- 67 Stefanie Kuhnhen (Grabarz & Partner)
- 68 Maria Gräfin von Scheel-Plessen (Montblanc)

02

MITTLERES MANAGEMENT  
ERFOLGE EINFAHREN:  
DIE KÄMPFERIN

**KARRIEREVERSPRECHEN: „DIE BESTEN KOMMEN WEITER“** 70

70 Die entscheidenden Jahre: Kämpfen oder frustrierter Rückzug?

78 „Fixing the women“: Anpassung an die Männerwelt als Ausweg?

**KARRIEREALLTAG:**

**GESCHICHTEN AUS DEM WIRKLICHEN LEBEN** 81

81 Frauen machen die Arbeit, Männer machen Karriere

84 Bitte gut aussehen, lächeln und schweigen

87 „Niemand mit Verstand ist authentisch!“

90 Die Feindschaft der Frauen

**WELCHES VERHALTEN IM MITTLEREN MANAGEMENT WEITERBRINGT** 93

93 Selbstbewusst, taktisch klug, öffentlich präsent

104 Karrierekiller: „Mannweib“, „Sensibelchen“, „Mutter der Kompanie“

**DIE BESTEN KARRIERESTRATEGIEN IM MITTELMANAGEMENT: SICH SELBST MANAGEN UND DURCHHALTEN** 110

**WAS UNTERNEHMEN JETZT TUN KÖNNEN, UM FRAUEN VORANZUBRINGEN** 120

121 Ohne Männer geht es nicht oder: Diversity als Gemeinschaftsprojekt?

125 Notorischer Aufreger oder:

Was für eine Quote im Topmanagement spricht

**AM WENDEPUNKT: MUTIG DAS TOPMANAGEMENT EROBERN** 128

**STATEMENTS** „Worauf kommt es Ihrer Erfahrung nach vor allem an, wenn man im Mittelmanagement weiterkommen will?“

131 Susanne Aigner (Discovery)

132 Jan Ising (Accenture)

133 Marianne Stroehmann (Google)

**GASTBEITRAG Antje Neubauer (ehem. CMO Deutsche Bahn):** 134

134 Pausentaste. Auf dem Höhepunkt – Ausstieg als Option

**UNTERNEHMERTUM ALS ALTERNATIVE?** 140

**STATEMENTS** „Was hat Sie als Gründerin/Unternehmerin erfolgreich gemacht?“

140 Anna Alex (Planetly)

141 Gaby Gassmann (Magnus Mineralbrunnen)

142 Kasia Mol-Wolf (EMOTION)

03

TOPMANAGEMENT  
GRÖSSE ZEIGEN: DIE ERHABENE

**KARRIEREVERSPRECHEN:**

**„STARKE PERSÖNLICHKEITEN SETZEN SICH DURCH“** \_\_\_\_\_ 144

144 Machtfragen und wie sie entschieden werden

151 Exotinnen-Malus: Das Leben der „Onlys“

**KARRIEREALLTAG: GESCHICHTEN AUS DEM WIRKLICHEN LEBEN** \_\_\_\_\_ 155

155 „Das glaubt mir keiner!“ – leiden und schweigen

157 Es hört nicht auf! – Topkarriere als Marathon

**WELCHES VERHALTEN SICH IM TOPMANAGEMENT BEWÄHRT** \_\_\_\_\_ 159

160 Machtbewusst, souverän, diplomatisch

169 Karrierekiller: Einzelkämpferin,  
Quereinstieg ohne Hausmacht, Himmelfahrtskommando

**DIE BESTEN KARRIERESTRATEGIEN IN DIESER PHASE:  
SICH EINE HAUSMACHT SICHERN UND TAKTISCH VORGEHEN** \_\_\_\_\_ 174

**WAS UNTERNEHMEN JETZT TUN KÖNNEN,  
UM FRAUEN VORANZUBRINGEN** \_\_\_\_\_ 179

180 Türen öffnen statt versteckte Barrieren aufrecht erhalten

182 Für mehr generelle Diversity sorgen

184 Den professionellen Austausch von Topfrauen fördern

**ANGEKOMMEN: DIE NEUE ROLLE MIT FREUDE AUSFÜLLEN** \_\_\_\_\_ 186

**STATEMENTS** „Wie dünn ist die Luft an der Spitze wirklich?“

189 Ralf Belusa (Hapag-Lloyd)

190 Wybcke Meier (Tui Cruises)

191 Manuela Rousseau (Beiersdorf)

192 Petra von Strombeck (New Work)

193 Zum Schluss

195 Dank

**DIE INTERVIEWPARTNER/INNEN UND BEITRÄGER/INNEN** \_\_\_\_\_ 197

205 Literaturverzeichnis

**ÜBER DIE AUTORIN & ÜBER MISSION FEMALE** \_\_\_\_\_ 211

214 Anmerkungen

220 Personenverzeichnis

221 Bildnachweise

# VORWORT

von **Tina Müller**  
(CEO Douglas GmbH)



Meine erste Begegnung mit einer erfolgreichen Managerin fällt in das Jahr 1989. Im Unternehmen, in dem ich mein erstes Praktikum absolvierte, arbeitete eine Marketingleiterin – versiert, durchsetzungsstark, mit toller Ausstrahlung. Sie war damals die einzige Frau auf diesem Karrierelevel und beeindruckte mich tief. Mit dem Übermut der Abiturientin dachte ich: So etwas würde ich auch gerne machen! Dass dieser Wunsch tatsächlich in Erfüllung ging, hat viele Ursachen. Ohne Leistung, hohes Engagement und Willensstärke steigt niemand auf. Man braucht Fürsprecher, ein Netzwerk, das Türen öffnet, Gelegenheiten, zu denen man sich präsentieren kann. Nicht zuletzt braucht man den Mut, sich immer wieder neuen, herausfordernden Aufgaben zu stellen.

Jeder, der Karriere macht, muss Gegenwind aushalten. Doch auch heute noch, über 30 Jahre nach meiner ersten Begegnung mit einer leitenden Managerin, bläst dieser Gegenwind Frauen mitunter heftiger ins

Gesicht als ihren männlichen Kollegen. Streben Männer nach oben, feiert man sie als Macher. Tun Frauen dasselbe, gelten sie als ‚besonders ehrgeizig‘ und werden kritisch beäugt. Das trifft umso mehr zu, je höher eine Frau steigt und je exponierter sie ist. Was bei einem Mann an der Unternehmensspitze als Stärke interpretiert wird, gilt bei einer Frau schnell als persönliche Härte, selbst wenn die wirtschaftlichen Beweggründe sich gleichen. Ändern wird sich dies erst, wenn Frauen auf allen Unternehmensebenen Normalität sind. Viele Organisationen befinden sich bereits auf einem guten Weg dahin, denn langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Vielfalt im Management handfeste ökonomische Vorteile hat. „Diversity“, ob bei Alter, Ethnie, Geschlecht und weiteren Kriterien, ist keine Managementmode, sondern der Schlüssel zu besseren Lösungen. Wie wollen Unternehmen mit personellen Monokulturen zeitgemäße Antworten auf Kundenbedürfnisse in einer globalisierten, vielfältigen Welt finden?

Doch bis Frauen in Führungspositionen wirklich Normalität sind – bis sie tatsächlich an ihren Ergebnissen gemessen werden und nicht daran, was sie „als Frau“ tun oder nicht tun –, braucht es Bücher wie dieses. Frederike Probert zeichnet den Weg einer Frauenkarriere vom Einstieg bis ins Topmanagement nach. Sie tut dies kenntnisreich und vor dem Hintergrund ihrer eigenen Laufbahn. Ihr besonderes Verdienst ist, dass sie den Blick darauf lenkt, wie sich in unterschiedlichen Karrierephasen verschiedene Herausforderungen stellen, und strategische Hinweise gibt, wie ambitionierte Frauen ihnen begegnen. Unternehmen sollten Frauen in diesem Prozess stärken, wenn sie es ernst meinen mit der gleichberechtigten Teilhabe. Auch hierzu hält dieser Band zahlreiche Anregungen bereit. Als Gründerin und CEO der Netzwerkorganisation Mission Female weiß Frederike Probert zudem, wie zentral eine professionelle Vernetzung für jede Frau ist, die „nach oben“ will: Es reicht nicht, kompetent zu sein. Man (bzw. frau) muss auch sichtbar sein. Ich empfehle dieses Buch allen Leserinnen, die das Abenteuer Karriere wagen. ■

---

## DIE GENERATION GOLFPLATZ GEHT, DIE STUNDE DER FRAUEN KOMMT

„Es ist gut zu wissen, dass man eigentlich alles machen kann. Man muss nur damit anfangen.“

**Julie Deane**  
Unternehmensgründerin

Die Stunde der Frauen kommt? Zugeben: Das wurde auch schon vor zehn, zwanzig oder dreißig Jahren behauptet, meist verbunden mit einem Loblied auf die sozialen Kompetenzen der Frauen (etwa Teamorientierung, Einfühlungsvermögen, Multitasking), die am Arbeitsmarkt wichtiger seien als je zuvor – gerade in der Führung! Bisher kommen etliche Führungsetagen allerdings noch ganz gut ohne Frauen aus. Knapp die Hälfte aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hierzulande ist weiblich.<sup>1</sup> Doch je höher es auf der Karriereleiter geht, desto geringer wird der Frauenanteil. Das

Wirtschaftsmagazin *brand eins* illustrierte den Verlauf von „Männer- versus Frauenkarrieren“ einmal kommentarlos durch eine Reihe von Tortendiagrammen. Beim Hochschulabschluss stehen Frauen noch gut da (51 Prozent), doch dann schrumpft ihr Stück vom Kuchen kontinuierlich: 2015 besetzten sie ein rundes Drittel aller Führungspositionen, aber nur 15 Prozent im mittleren Management und 10 Prozent aller Aufsichtsratsposten. In den Vorständen entfielen zu dieser Zeit auf die Frauen mit 3 Prozent nur noch ein paar magere Krümel, um im Tortenbild zu bleiben.<sup>2</sup> Doch langsam aber sicher kommen die Dinge in Bewegung. Im September 2019 meldete die Deutsch-schwedische *AllBright Stiftung* einen Frauenanteil von immerhin 9,3 Prozent in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen. In den Aufsichtsräten war es dank der Ende 2014 beschlossenen 30-Prozent-Quote sogar ein knappes Drittel.<sup>3</sup> Es gibt also Anlass zu verhaltenem Optimismus.



## ALS LÖWIN GESTARTET, ALS KÄTZCHEN GELANDET?

Zum Gesamtbild gehört allerdings auch, dass sich 58 aller 160 DAX-Unternehmen auch 2019 noch die „Zielgröße Null“ für ihren Vorstand gesetzt hatten, darunter klingende Namen wie BayWa, Deutsche Wohnen, Fielmann, Jenoptik, Klöckner, Rhön Klinikum, RWE, Südzucker, Varta und Zalando.<sup>4</sup> Zur Erinnerung: Seit 2016 ist das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ in Kraft. Es sieht eine 30-Prozent-Quote in den Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen vor. Zusätzlich müssen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern seitdem eine verbindliche Zielgröße von Frauen im Vorstand definieren. Dort, also im operativen Management, verzichten etliche Unternehmen quer durch alle Branchen mit der Zielgröße Null komplett auf Frauen. Das gilt selbst in Bereichen, in denen Frauen in der Belegschaft oder als Kundinnen stark vertreten sind oder sogar dominieren. Ein Selbstläufer ist „Gender Diversity“ also nach wie vor nicht, denn auch der Gesamtanteil von Frauen in Führungspositionen stagniert und wird von der Bundesagentur für Arbeit für 2018 sogar nur noch mit 27 Prozent beziffert.<sup>5</sup> Mit Blick auf individuelle Karriereverläufe lässt sich also zusammenfassen: Frauen starten stark, mit guten Noten und hohen Bildungsabschlüssen.<sup>6</sup> Doch dann fallen sie nach und nach aus dem System. Sie starten als Löwin und landen als Kätzchen – in der Sachbearbeitung und überproportional häufig in der Teilzeit. 48 Prozent aller Frauen, aber nur 11 Prozent aller Männer arbeiten Teilzeit. In Haushalten mit minderjährigen Kindern sind es sogar rund elf Mal so viele Frauen wie Männer (66 Prozent gegenüber knapp 6 Prozent).<sup>7</sup>

## WILLKOMMEN IN DER TEILZEITFALLE!

Auch im 21. Jahrhundert sind Kinder überwiegend Frauensache, und die Schalthebel der Macht bleiben ganz überwiegend in männlicher Hand.

---

Das mag zum Teil mit unterschiedlichen Lebensmodellen zusammenhängen. Nicht jede und jeder – auch nicht jeder Mann – will schließlich Karriere machen, und das ist ganz okay. Das allein erklärt jedoch nicht, warum die ehrgeizigen Schülerinnen, Studentinnen und Jobeinsteigerinnen in den Unternehmen plötzlich in so großer Zahl zu bescheidenen Sachbearbeiterinnen mutieren. Auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie die nach wie vor lückenhafte Kinderbetreuung oder ein Steuersystem, das mit dem Ehegattensplitting die Teilzeit- oder Hausfrauen- (und zumindest theoretisch auch) Hausmann-Ehe belohnt, sind aus meiner Sicht unzureichende Erklärungsansätze. Über 15 Jahre in Unternehmen diesseits und jenseits des Atlantiks, in unterschiedlichen Funktionen und Karrierestufen von der Mitarbeiterin im Sales über die Key Account-Managerin, Regionaldirektorin und Country-Managerin bis zur eigenen Unternehmensgründung haben mir die Augen geöffnet für die Tücken und Fallstricke einer Frauenkarriere. Ich habe selbst Lehrgeld bezahlt, daraus meine Schlüsse gezogen und nebenbei rechts und links viele Frauen erlebt, die sich müde kämpften und irgendwann das Handtuch warfen. Dabei gibt es meiner Beobachtung nach zwei entscheidende Wendepunkte – kritische Schwellen, an denen sich der weitere Karriereverlauf entscheidet: erstens den Übergang von der Einstiegsposition und erster Führungsverantwortung (etwa einer Team- oder Gruppenleitung) ins Mittelmanagement und zweitens den Aufstieg von dieser Managementposition an die Unternehmensspitze, ins Topmanagement (also in die Geschäftsführung, den Vorstand oder Aufsichtsrat).

## **WENDEPUNKTE UND SPIELREGELN EINER KARRIERE**

An den Wendepunkten „Aufstieg ins Mittelmanagement“ und „Aufstieg ins Topmanagement“ ändern sich die Spielregeln im Job, und das ist es, was viele Frauen stolpern lässt. Das soll nicht heißen, dass Männer bei diesen Karriereübergängen nicht auch stolpern können. Doch solange Männer die überwiegende Mehrheit auf den mittleren und oberen Un-

ternehmenssetagen stellen und sich dabei in einer langen Tradition wissen, besitzen sie einen entscheidenden Vorteil: Männer scheitern immer als Einzelne, Frauen scheitern immer „als Frau“. Oder haben Sie schon einmal die Frage gehört, ob „ein Mann das denn könne“, diese oder jene Managementposition bekleiden? Mir fällt da allenfalls der Posten des Frauenbeauftragten ein. Und selbst wenn man die Frage nach der grundsätzlichen Eignung von Frauen in der Führung heute nicht mehr laut stellt – schließlich leben wir in Zeiten der Political Correctness –, die klassischen Geschlechterstereotype sitzen tief, und das nicht nur bei Männern. Einem „Unconscious Bias“ der Selbststereotypisierung unterliegen auch viele Frauen, wie wir im Verlauf des Buchs noch sehen werden. Das alles macht es für Frauen nach wie vor schwieriger, nach der Macht zu greifen. Denn welches Spiel gespielt wird, bestimmt die Mehrheit, daran ändern auch wohlklingende Leitbilder und hehre Absichtserklärungen in Sachen Diversity wenig. Während junge Frauen in Schule und Ausbildung und auch noch beim Jobeinstieg für ihren systemkonformen Fleiß belohnt werden, werden spätestens bei der Besetzung der Abteilungsleitung die Karten neu gemischt. Fleiß ist hier nicht nur kein Primärkriterium, sondern womöglich sogar kontraproduktiv. Welche Führungskraft möchte schon qua Beförderung jemanden verlieren, der ihr Tag für Tag klaglos Berge von Arbeit wegschafft?

Ich spreche da durchaus aus eigener Erfahrung. Am Anfang meiner Karriere konnte ich schnell Erfolge erzielen. Ich war fleißig, zuverlässig, ehrgeizig und konnte zudem sehr gut mit Kunden umgehen. Alles typisch weibliche Eigenschaften. Im Laufe der Jahre realisierte ich aber, dass es auf diese Eigenschaften nicht mehr ankommt, wenn man über die fachliche Entwicklung hinaus auch aktiv die Karriereleiter erklimmen will. Hier zählen selbstbewusstes Auftreten, Handlungsorientierung und Durchsetzungsstärke, das energische Anmelden von Ansprüchen. Leider alles Eigenschaften, die Frauen nicht unbedingt zum Vorteil gereichen. In diesem neuen System fühlen Männer sich pudelwohl, und ihnen kreditet auch niemand ein dominanteres Auftreten an. Wenn man sich vom

---

mittleren Management ins Topmanagement entwickeln will, kommen wieder andere Qualitäten ins Spiel. Man muss gut vernetzt sein, taktisch versiert, im Hintergrund die Strippen ziehen und Unterstützer gewinnen können. Viel deutet darauf hin, dass die erste Generation von Frauen, die in den Jahren 2010 bis 2015 in die Vorstände berufen wurde und in jedem zweiten Fall schon nach zwei Jahren das Unternehmen wieder verließ,<sup>8</sup> an dieser Klippe gescheitert ist: als Neuling ohne Hausmacht, von außen auf ein Querschnittsressort (gern: Personal oder Kommunikation) berufen, als Frau sehr kritisch beäugt und überdies abhängig von der Unterstützung der anderen Ressorts. Wenn dann noch eine „unweibliche“ Vorliebe der neuen Vorständin für klare Worte hinzukommt, ist ihr Schicksal schnell besiegelt (vgl. dazu Teil III: „Größe zeigen: Die Erhabene“).

Abbildung 1 verdeutlicht den typischen Karriereverlauf von der Einstiegsposition über das Mittelmanagement und von dort an die Unternehmensspitze sowie die kritischen Übergänge dazwischen. Damit ist zugleich die Grundstruktur dieses Buchs beschrieben. Es geht den karriereentscheidenden Faktoren der verschiedenen Abschnitte nach und gibt Frauen Handlungsempfehlungen für das Meistern der kritischen Übergangsphasen. Denn nur, wer die Regeln kennt, kann erfolgreich mit ihnen umgehen, sie situativ für sich nutzen und vielleicht auch mal geschickt unterlaufen. Gleichzeitig fragt das Buch danach, was Unternehmen tun können, um Frauen tatsächlich das Einbringen ihres Engagements und ihrer Ideen zu ermöglichen. Es geht hier nicht um „Frauenförderung“ – ein Begriff, der auch so verstanden werden kann, als müsse man einer weniger begabten Gruppe mühsam aufs Pferd helfen. Dass ein höherer Frauenanteil in den Unternehmensspitzen sich auch wirtschaftlich auszahlt, haben verschiedene Studien längst eindrucksvoll belegt, etwa *McKinsey* unter dem Stichwort „Women matter“ kontinuierlich seit 2007 und 2018 unter dem Titel „Delivering through Diversity“. Wenn die angeblich sachorientierten und rein rationalen Entscheidungsgremien dem zum Trotz nicht mehr Frauen in Toppositionen bringen (Stichwort „Zielgröße Null“), spricht das erneut für das Beharrungsvermögen

tradierter Rollenklischees, Führungsbilder und Machtverhältnisse. Das Ziel muss sein, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich sowohl Männer als auch Frauen voll entfalten und ihre Stärken einbringen können. Und dies im Zusammenspiel miteinander, um den höchstmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen.

## KARRIEREPHASEN

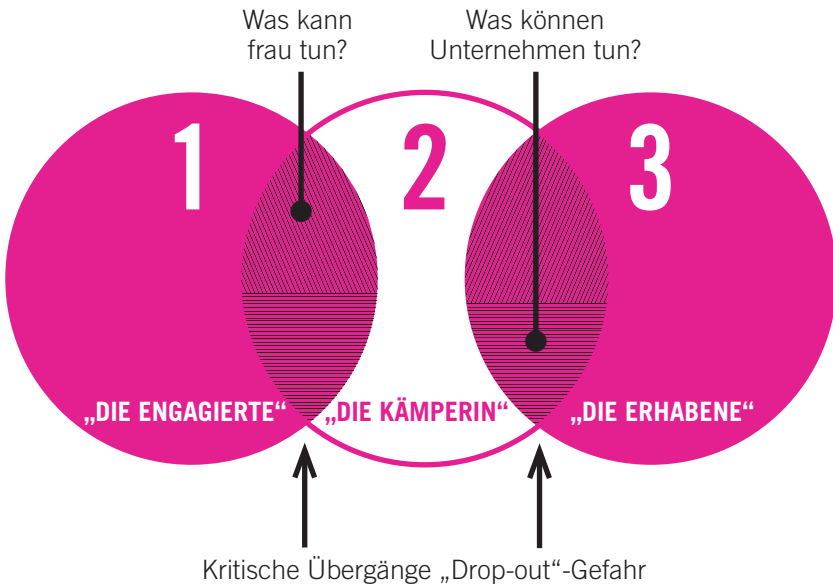


Abbildung 1: Karrierephasen und kritische Übergänge

## DIE GUNST DER STUNDE

Was spricht bei alledem dafür, dass nun tatsächlich die Stunde der Frauen gekommen ist? Ein mächtiger Faktor ist schlicht die Demografie. 2018 war ein knappes Drittel der Führungskräfte in Deutschland zwischen 51

---

und 60 Jahre alt (32,8%), ein Sechstel war zwischen 61 und 70 (17,1%), knapp 7 Prozent saßen sogar mit 71 und mehr Jahren noch auf dem Chefessel.<sup>9</sup> Knapp die Hälfte der Generation Golfplatz (wie ich sie nenne) wird sich in den nächsten Jahren in den Ruhestand verabschieden: Die Babyboomer der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge 1946 bis 1964 ziehen sich aus dem Berufsleben zurück. Gleichzeitig stehen die Millennials, also die Männer und Frauen, die zwischen 1981 und 1996 geboren wurden, am Scheideweg ihrer Karriere. 2020 sind sie zwischen 24 und 39 Jahre alt, also im Jobeinstieg oder schon auf dem Sprung ins Mittelmanagement. Bis 2030 werden die Ehrgeizigsten von ihnen Ambitionen auf das Topmanagement anmelden. Aufgrund der seit 1964 stetig sinkenden Geburtenraten hinterlässt die Nachkriegsgeneration zudem eine große Lücke. Das gilt übrigens auch für den inhabergeführten Mittelstand, der häufig händeringend nach einem Nachfolger (oder einer Nachfolgerin) sucht, weil die Chefriege auch hier in die Jahre gekommen ist. Allein bis Ende 2020 sollten laut der *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* weit mehr als 200.000 Unternehmen in neue Hände gegeben werden.<sup>10</sup> Verschärft wird die Situation dadurch, dass die Enkelinnen und Enkel der Babyboomer dem klassischen Karrieremodell vielfach skeptisch gegenüberstehen. Diese Alltagsbeobachtung wird von einer groß angelegten Untersuchung der *Manpower Group* untermauert. 2016 befragte der Personaldienstleister 19.000 berufstätige Millennials in 25 Ländern weltweit (Europa, Asien, Australien, Nord- und Südamerika). Nur 13 Prozent der Befragten in Deutschland nannten in der Studie „Millennials im Karriere-Marathon“ dabei die Übernahme einer Führungsrolle als Karriereziel, 33 Prozent wollten vor allem „mit tollen Menschen zusammenarbeiten“. Weltweit zählt Deutschland damit zu den Ländern mit der niedrigsten Neigung zu Führungspositionen.<sup>11</sup>

In Summe bedeutet all das: Immer mehr ausscheidenden Führungskräften stehen immer weniger führungswillige Nachwuchskräfte gegenüber. Kein Wunder, dass die ersten Arbeitsmarktexperten nach dem Fachkräftemangel nun auch den Führungskräftemangel zum Thema ma-

chen.<sup>12</sup> Der Firmen Leid könnte der Frauen Freud sein, denn wo mehr Bedarf ist, sollten auch ihre Chancen steigen. Das gilt aber nur, wenn diejenigen unter ihnen, die Lust auf Karriere, Führung und Verantwortung haben, ihre Ansprüche anmelden und sich von zählebigen Rollenmustern sowie männlich dominierten Führungskulturen nicht ausbremsen lassen. Es funktioniert, wenn Nachwuchskräfte nicht blauäugig in die Unternehmen stolpern, weil sie überzeugt sind, die Gleichberechtigung sei doch längst verwirklicht und die Geschlechterfrage nur etwas für verbitterte Feministinnen über 50, die nicht geschnallt haben, dass sich ihr Anliegen längst erledigt hat. Es gilt, wenn Frauen im Mittelmanagement sich nicht länger erfolglos verschleifen, weil sie unbeirrt glauben, fachliche Erfolge sprächen für sich, und darüber das Netzwerken und die Eroberung der Unternehmensbühnen versäumen. Und es funktioniert, wenn Frauen im Topmanagement nicht mehr einsame Kämpferinnen (englisch „Onlys“) bleiben, die von einer Männerriege misstrauisch beäugt und gern mit Querschnittsressorts wie Personal abgespeist werden. Leider sind wir auf all diesen Ebenen noch nicht so weit, sonst sähe es auf den Teppichetagen der Unternehmen anders aus. Dann würde nicht jede Frau, die es an die Spitze schafft (wie etwa Jennifer Morgan bei SAP im Herbst 2019 als erste Vorsitzende eines DAX-Konzerns\*), in der Wirtschaftspresse als Sensationsmeldung behandelt.

Heute werden die Weichen gestellt, wer zukünftig die Wirtschaft lenkt. In meiner Vorstellung sind das Teams aus Männern und Frauen verschiedenster Herkunft, die ihre Stärken einbringen können, ohne dass eine Gruppe oder eine Seite einseitig die Regeln diktiert. Das ist kein Gefallen an die Frauen oder andere „Minderheiten“, sondern ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft: Nur Unternehmen, die Vielfalt und Inklusion nicht nur im Leitbild führen, sondern unterschiedliche Kompetenzen und Blickwinkel integrieren können, werden langfristig am Markt erfolgreich sein. Die Unternehmen müssen auch in ihren Entscheidungsgremien so vielfältig werden wie ihre Kunden. Wir sollten jetzt die Organisationskulturen schaffen, in denen Frauen sich in ihrer Karriere respektiert

\*Am 21. April 2020 teilte SAP mit, dass Jennifer Morgan das Unternehmen zum Ende des Monats verlässt. Der Aufsichtsratsvorsitzende Hasso Plattner hatte dem Modell einer Doppelspitze überraschend nach nur einen halben Jahr angesichts der Krise eine Absage erteilt.

---

fühlen und nicht politische Kämpfe in Bezug auf ihr Geschlecht führen müssen. Das kostet nur unnötig wertvolle Energie und nützt weder ihnen noch den Unternehmen.

Was diese ganz konkret tun können, um Karriere und Aufstieg für Frauen ebenso selbstverständlich zu machen wie für Männer, ist daher ebenfalls Thema des Buchs. Solche praktischen Maßnahmen bewähren sich zugleich als Nagelprobe für gelebte Chancengleichheit. Neben einem Blick auf die augenblickliche Besetzung der Chefposten können sie jeder Frau als Messlatte dienen: Ist „Diversity“ in dieser Organisation gelebter Alltag oder doch nur ein Thema für Reden auf der Weihnachtsfeier und in Recruiting-Werbebrochüren? ■